

Sadlo, Michael

Der Anwalt als Verhandler – vom Nutzen eines Verhandlungstrainings für
Rechtsanwälte

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang
„Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

in Kooperation mit dem Psychologischen Zentrum GbR

Roßwein, 2014

Erstprüfer: Dr. habil. Traudl Alberg

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Der Anwalt als Organ der Rechtspflege	3
2.1.	Rechtliche Vorgaben zur Berufsausübung	3
2.2.	Was muss er, was darf er, was darf er nicht?	4
2.3.	Besonderheiten bei der Interessenvertretung	4
3.	Was lernt der Anwalt in seiner Ausbildung?	5
4.	Wesensmerkmale der Verhandlung	7
5.	Kompetitives vs. Kooperatives Verhandeln	8
6.	Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	9
6.1.	BATNA	10
6.2.	Phasen/Handlungslogik einer Verhandlung	12
7.	Dürfen Anwälte eigentlich kooperativ verhandeln?	14
7.1.	Gefahren, Risiken und Chancen	14
7.2.	Was hat der Mandant davon?	15
8.	Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?	15
9.	Kann man Verhandeln lernen?	17
10.	Möglicher Inhalt eines Verhandlungstrainings	18
10.1.	Die Person des Trainers	18
10.2.	Die Gruppe	19
10.3.	Dauer	19
10.4.	Inhalt	19
11.	Zusammenfassung/Ausblick	21
12.	Literaturverzeichnis	22

1. Einleitung

„Das Preisgeben eines verletzten Rechtes ist ein Akt der Feigheit, der der Person zur Unehre und dem Gemeinwesen zum größten Schaden gereicht, der Kampf für das Recht ist ein Akt der ethischen Selbsterhaltung, eine Pflicht gegen sich selbst und die Gemeinschaft.“¹

Ein solcher Paragraphen-Militarismus hat eineinhalb Jahrhunderte lang das deutsche Rechtswesen geprägt. Wer den Prozess vermied, so konstatierte es Hannes Unberath, Professor für Zivilprozessrecht in Bayreuth, galt "als ein vom Schlachtfeld fliehender Feigling"².

"Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung"³.

Heribert Prantl, Leiter des Ressorts für Innenpolitik bei der Süddeutschen Zeitung und ehemaliger Rechtsanwalt und Richter⁴, sieht in dieser Aussage des Bundesverfassungsgerichts im Beschluss vom 14.12.2007 nichts anderes als eine höchstrichterliche Forderung nach einem juristischen Paradigmenwechsel. Mit dem "Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung"⁵ wolle der Gesetzgeber nun ganz offiziell den Kampf ums Recht weitgehend ersetzen durch Friedensschlüsse der Kontrahenten.

Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz hat am 31.01.2014 einen Verordnungsentwurf über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren veröffentlicht⁶. Im dort vorgesehenen § 5 muss ein zertifizierter Mediator regelmäßig Mediationsverfahren durchführen und zwar innerhalb von zwei Jahren mindestens vier Mediationsverfahren als Mediator oder Co-Mediator. Wie wenig auch heute außergerichtliche Mediation akzeptiert ist, belegt die Stellungnahme von Reiner Ponschab, Vorstand des Deutschen Forum für Mediation, zum Entwurf der Ausbildungsverordnung: Selbst ausgebildete Mediatoren hätten oft große Schwierigkeiten, Mediationen durchzuführen. Von der Verordnung wären

¹ Rudolf von Jhering, Kampf ums Recht, Vortrag vom 11.03.1872; doc-Datei unter http://de.wikipedia.org/wiki/Rudolf_von_Jhering

² Süddeutsche Zeitung vom 12.01.2011, Das Recht war ein Kampf; <http://www.sueddeutsche.de/politik/2.220/-mediation-an-deutschen-gerichten-geissler-fuer-alle-1.1045301>

³ Bundesverfassungsgericht, Beschluss vom 14.12.2007, 1 BvR 1351/01

⁴ Süddeutsche Zeitung a.a.O.

⁵ vom 21.07.2012, BGBl. I S. 1577

⁶ Vorlageentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz, Bearbeitungsstand 31.01.2014, http://www.dgm-web.de/download/RVO_MedG.pdf

7.500 Mediatoren betroffen, so dass insgesamt 30.000 Mediationen erforderlich wären, damit alle zertifizierten Mediatoren ihren Titel führen oder weiterführen dürften. Diese Zahl, so Ponschab, „dürfte gegenwärtig in der Bundesrepublik nicht zur Verfügung stehen“.⁷

Bereits 1998 äußerte Röhl⁸ die Vermutung, dass in Deutschland eine „dispute-settlement-Industrie“ entsteht, die ihr Geld mit der Ausbildung von Mediatoren verdient, die später keine Betätigungsmöglichkeit finden. Dies soll hier dahingestellt bleiben. Jedenfalls hat die Vielzahl von Rechtsanwälten, die eine Ausbildung zum Mediator absolviert haben, dennoch gut investiert. Die intensive Beschäftigung mit den Grundlagen der Kommunikation, Verhandlungstechniken, Konfliktodynamiken und Interventionsmöglichkeiten eröffnete in der täglichen Anwaltspraxis Möglichkeiten, Prozesse mit kreativen Lösungen zu vermeiden, was mit Feigheit nichts im geringsten zutun hat.

Gemeinsame Konfliktlösung durch Verhandlung und Mediation sind sich sehr ähnlich⁹. Besteht zwischen den Verhandlungspartnern kein Machtungleichgewicht, sind sie gleich informiert und erkennen manipulative Verhandlungstaktiken und irrationale Entscheidungsheuristiken, verbliebe einem neutralen und allparteilichen Mediator wenig Arbeit.¹⁰ Würden Parteien und deren Interessenvertreter ihre Interessen und nicht ihre Positionen in den Vordergrund stellen und in ihrer Kommunikation Zurückhaltung üben, wären Mediatoren – gänzlich – ohne Arbeit.

Wenn auf außergerichtliche Mediatoren weniger als vier Mediationen in zwei Jahren entfallen, wäre der Gesetzeszweck, die außergerichtliche Mediation zu stärken, leider verfehlt worden. Dennoch hat das Mediationsgesetz einen ganz entscheidenden Vorteil mit sich gebracht: Außergerichtliche Streibeilegung ist durch das Mediationsgesetz und insbesondere durch die Änderung der Zivilprozessordnung in das Bewusstsein der Rechtssuchenden gelangt. In jeder Klageschrift hat der Anwalt anzugeben, ob der Klage der Versuch einer Mediation oder eines anderen Verfahrens der außergerichtlichen Streitbeilegung vorausgegangen ist sowie eine Äußerung dazu, ob einem solchen Verfahren Gründe entgegen stehen¹¹. Anwälte werden deshalb anders als bisher häufiger mit der Frage konfrontiert werden, was denn außerge-

⁷ Ponschab, Dr. Reiner (2014): „Stolpersteine aus dem Weg räumen. Im Praxistest: der Entwurf der Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung (ZMedAusbV)“, http://www.deutscher-mediationsrat.de/downloads/Stolpersteine_DisputeResolution_01-2014_29-32.pdf

⁸ Klaus F. Röhl, Verhandlungstechnik für Juristen, 1998

⁹ So auch Ponschab/Schweizer, Kooperation statt Konfrontation, Neue Wege anwaltlichen Verhandelns, 2. Aufl. 2010, S. 12

¹⁰ Ähnlich Montada/Kals, Mediation, Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage, 2. Auflage 2007, Seite 23, die gleiche Freiheit und gleiche Informiertheit eher in der Mediation gesichert sehen.

¹¹ vgl. § 253 Abs. 3 Ziff. 1. ZPO

richtliche Streitbeilegung bedeutet und wie die Zusammenhänge zwischen Mediation und zwischen kooperativen Verhandlungen sind.

In meiner Arbeit werde ich darstellen, unter welchen gesetzlichen Vorgaben Rechtsanwälte tätig sind, wie sie in ihrer Ausbildung auf Verhandlungen und Kommunikation vorbereitet wurden, ob und wenn ja, wie Verhandlungskompetenz erlernbar ist, woran eine „erfolgreiche Verhandlung“ gemessen werden kann und welche Vor- und Nachteile kooperative Verhandlungen haben.

2. Der Anwalt als Organ der Rechtspflege

2.1. Rechtliche Vorgaben zur Berufsausübung

Die Grundpflichten des Rechtsanwalts sind in § 43a der Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO)¹² geregelt. Danach darf der Rechtsanwalt keine Bindungen eingehen, die seine berufliche Unabhängigkeit gefährden (Abs. 1). Er ist zur Verschwiegenheit verpflichtet (Abs. 2). Er darf sich bei seiner Berufsausübung nicht unsachlich verhalten, insbesondere darf er nicht bewusst Unwahrheiten verbreiten oder sich herabsetzend äußern, wenn ihm andere Verfahrensbeteiligte oder der Verfahrensverlauf keinen Anlass gegeben haben (Abs. 3). Ihm ist verboten, widerstreitende Interessen zu vertreten (Abs. 4). Schließlich ist er bei der Behandlung der ihm anvertrauten Vermögenswerte zu der erforderlichen Sorgfalt verpflichtet (Abs. 5) und gemäß § 43a Abs. 6 verpflichtet, sich fortzubilden.

Nach Henssler¹³ verlange die Sachlichkeit, dass der „Anwalt das Recht kennt und alle legalen und legitimen Wege ausschöpft, um es für seine Klienten durchzusetzen“.

Binder versteht in ihrer Magisterarbeit aus dem Jahr 2010¹⁴ die Fundstelle bei Henssler/Prütting so, dass der Anwalt alle legalen und legitimen Wege ausschöpfen dürfe, um die rechtlichen „Interessen“ seines Mandanten durchzusetzen. Dem unbefangenen Leser stellt sich die Frage, ob Henssler „Recht“ und „Interessen“ gleichsetzen will. Für Letzteres spricht, dass Henssler selbst davon ausgeht, dass der „sachbezogen arbeitende Anwalt ... seine Tätigkeit auf die ihm übertragene Sache, also die Wahrnehmung eines konkreten Sachinteresses des Mandanten“ zu konzentrieren habe.

¹² vom 01.08.1959, BGBl. I, S. 565; zuletzt geändert durch Art. 4 des Gesetzes zur Änderung des Prozesskostenhilfe- und Beratungshilfegesetzes vom 31.08.2013 (BGBl. I S. 3533)

¹³ Henssler/Prütting, Bundesrechtsanwaltsordnung, 4. Aufl. 2014, § 43a Rn. 125

¹⁴ Binder, „Die sog. ‚Kooperative Praxis‘ als ‚Konvergenz‘ von Rechtsverfahren und Mediation“,

Dafür, dass der Rechtsanwalt die *Interessen* und nicht das Recht, also die Position durchzusetzen hat, spricht entscheidend auch § 1 Abs. 3 der Berufsordnung der Rechtsanwälte (BORA)¹⁵. Dort heißt es: „Als unabhängiger Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten hat der Rechtsanwalt seine Mandanten vor Rechtsverlusten zu schützen, rechtsgestaltend, konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten, vor Fehlentscheidungen durch Gerichte und Behörden zu bewahren und gegen verfassungswidrige Beeinträchtigung und staatliche Machtüberschreitung zu sichern.“ Auch die Rechtsanwaltskammern, die Selbstverwaltungsorganisationen der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, sehen den Anwalt „als *Interessenvertreter* seines Mandanten“¹⁶ an.

2.2. Was muss er, was darf er, was darf er nicht?

Der Anwalt muss seinen Mandanten schützen. Die Mandanteninteressen gehen immer vor; seine eigenen Interessen, die des gegnerischen Kollegen oder der Kollegenschaft insgesamt haben zurückzutreten (so 2.7. der Commission Consultative des Barreaux de la Communauté Européenne; CCBE, in der Fassung vom 28.11.1998 – Anlage zu § 29 Abs. 1 BORA für grenzüberschreitende Tätigkeiten von Rechtsanwälten innerhalb der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums). Wie er das Mandanteninteresse schützt, bleibt ihm überlassen. § 1 Abs. 1 BORA regelt, dass der Anwalt seinen Beruf frei, selbstbestimmt und unreglementiert ausübt, soweit Gesetz oder Berufsordnung ihn nicht besonders verpflichten. Dies bedeutet, dass Anwälten bei Ausübung ihrer Tätigkeit alles erlaubt ist, was ihnen nicht wirksam durch Gesetz oder Berufsordnungen verboten ist (Freiheit der Advokatur¹⁷). Allein straf- oder berufsrechtliche Regelungen bilden die Grenze. Der Anwalt darf zum Beispiel nicht lügen, ist aber nicht verpflichtet, falsche Angaben seines Mandanten richtig zu stellen.¹⁷

2.3. Besonderheiten bei der Interessenvertretung

Die Anwälte stehen als außergerichtliche Verhandler vor einer besonderen Herausforderung. Sie sind in direktem Kontakt mit dem „Gegner“ und dem „gegnerischen“ Anwalt. Auch wenn „Sachlichkeit“, die von Anwälten gefordert wird, Kennzeichen professioneller Arbeit sein sollte¹⁸, ist es nicht ungewöhnlich, dass Anwälte im Kampf um das Recht die Ebene sachlicher Argumente verlassen und verbal über das Ziel

¹⁵ in der Fassung vom 22.03.1999 (BRAK-Mitteilung Nr. 3, S. 123), zuletzt geändert durch Beschluss vom 15.04.2013 (BRAK-Mitteilung Nr. 4, S. 173)

¹⁶ so beispielhaft die Rechtsanwaltskammer Stuttgart, Mitteilung vom 27.09.2006 (<http://www.rak-stuttgart.de/index.php?id=351>)

¹⁷ Henssler in Henssler/Prütting, § 43 a BRAO, RN 137 ff.

¹⁸ so Prütting in Henssler/Prütting, § 43a BRAO Rn. 125

hinaus schießen. Prütting spricht von einer „deformation professionelle“¹⁹. Der außergerichtlich tätige Anwalt kann in einem doppelten Dilemma stecken: der Mandant erwartet von seinem Interessenvertreter sehr wohl, dass er emotionalen Abstand zur streitigen Angelegenheit hat. In vielen Fällen wird dieser Abstand nicht mehr gewährleistet sein, wenn „professionell deformierte“ Anwälte die Grenzen des Sachlichkeitsgebotes auszuloten versuchen. Der hohe Rang der Berufsausübungsfreiheit und der allgemeinen Meinungsfreiheit erfordert es, nicht schon jede polemische Äußerung als herabsetzend zu qualifizieren²⁰. Zu weit geht Henssler, wenn er die Bezeichnung des gegnerischen Prozessbevollmächtigten als „Winkeladvokaten“ als berufsrechtlich noch für akzeptabel halte. Eine derartige Bezeichnung ist nicht nur negativ besetzt. Sie provoziert automatisch Gegenreaktionen, die im schlimmsten Fall dazu führen können, dass die Anwälte ihre Aufgabe, die Interessenvertretung, in den Hintergrund drängen und Raum für die Austragung persönlicher Befindlichkeit geben. Kommunikativ nicht geschulte Anwälte, die mit derartigen Störungen erstmals konfrontiert werden, werden Mühe haben, angemessen darauf zu reagieren.

Anwälte verhandeln auch ständig mit dem eigenen Mandanten. Um den Mandanten gut vertreten zu können, muss der Anwalt wissen, worum es diesem wirklich geht. Nicht selten wird der Anwalt von seinem Mandanten mit einer Forderung oder Position konfrontiert, die seiner Meinung nicht den Kern der Mandanteninteressen wiedergeben. Auch hier gilt: Der Anwalt darf nicht gegen die Interessen seines Mandanten tätig sein. Wenn der Anwalt glaubt, dem Mandanten einen kooperativen Weg anraten zu müssen, der Mandant aber konfrontativ vorgehen will, darf der Anwalt nicht gegen den erklärten Willen seiner Partei tätig werden.

3. Was lernt der Anwalt in seiner Ausbildung?

Gemäß § 5a, Abs. 2 des Deutschen Richtergesetzes (DRiG)²¹ sind Gegenstand des Studiums Pflichtfächer und Schwerpunktbereiche mit Wahlmöglichkeiten. Außerdem ist der erfolgreiche Besuch einer fremdsprachigen rechtswissenschaftlichen Veranstaltung oder eines rechtswissenschaftlich ausgerichteten Sprachkurses nachzuweisen; das Landesrecht kann bestimmen, dass die Fremdsprachenkompetenz auch anderweitig nachgewiesen werden kann. Pflichtfächer sind die Kernbereiche des Bürgerlichen Rechts, des Strafrechts, des Öffentlichen Rechts und des Verfahrensrechts einschließlich der europarechtlichen Bezüge, der rechtswissenschaftlichen Methoden und der philosophischen, geschichtlichen und gesellschaftlichen Grundlagen. Die Schwerpunktbereiche dienen der Ergänzung des Studiums, der

¹⁹ Prütting, in Henssler/Prütting, Rn. 122

²⁰ Henssler in Henssler/Prütting, § 43a BRAO Rn. 151

²¹ Deutsches Richtergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.04.1972 (BGBl. I S. 713), das zuletzt durch Artikel 17 des Gesetzes vom 06.12.2011 (BGBl. I S. 2515) geändert worden ist

Vertiefung der mit ihnen zusammenhängenden Pflichtfächer sowie der Vermittlung interdisziplinärer und internationaler Bezüge des Rechts.

Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt damit auf der Vermittlung von juristischem Wissen.

Nachdem etwa 70 % aller Volljuristen nach Abschluss der Ausbildung den Anwaltsberuf wählen, entschloss sich der Bundesgesetzgeber mit der Reform der Juristenausbildung, dass Schlüsselqualifikationen im Jurastudium und in Prüfungen zu berücksichtigen sind.

Ab 01.07.2003 regelt § 5a Abs. 3 DRiG:

„Die Inhalte des Studiums berücksichtigen die rechtsprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen wie Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation, Vernehmungslehre und Kommunikationsfähigkeit“.

Das Regensburger Ausbildungszentrum REGINA veranstaltete im November 2013 das Symposium „Zehn Jahre Schlüsselqualifikation im Deutschen Richtergesetz“²².

Die Teilnehmer, Professoren, Mittelbauvertreter, Studenten, Didaktiker, Vertreter der Justizministerien und der großen juristischen Berufsverbände, begrüßten fast unisono die gesetzliche Neuregelung, da Schlüsselqualifikationen im Anwaltsberuf „zwingend nötig“ seien. Bemängelt wurde zu Recht, dass die Ausbildungsinhalte und –formen bundesweit unterschiedlich ausgeprägt sind. Bei den Angeboten der Fakultäten bestünden keine einheitlichen Standards. Das Spektrum reiche von halbtägigen Vorlesungsformaten bis zu mehrsemestrigen Mediationsausbildungen. In Workshops wurden folgende Thesen erarbeitet:

- I. Schlüsselqualifikationen i.S.v. § 5a Abs. 3 S. 1 DRiG werden zu weit ausgelegt, keine einheitlichen Standards
- II. Schlüsselqualifikationen benötigen besondere Lehr- und Lernformate
- III. Schlüsselqualifikationsveranstaltungen sollen obligatorisch sein
- IV. Keine Noten in Kursen, aber Berücksichtigung in Prüfungsergebnissen
- V. Sowohl Juristen als auch Nicht-Juristen als Dozenten
- VI. Studentische Tutoren
- VII. Besondere Auswahl und Betreuung von Dozenten

²² http://www.uniregeburg.de/rechtswissenschaft/fakultaet/medien/regina/bericht_symposium_10_jahre_sq_im_drig_regensburg.pdf

Erfreulicherweise hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass Kommunikationsfähigkeit und das Beherrschen von Verhandlungstechniken von entscheidender Bedeutung für den beruflichen Erfolg eines Anwalts sein kann. Es bleibt zu hoffen, dass Schlüsselqualifikationen nicht im Frontalunterricht vermittelt werden, sondern in Trainingsgruppen erarbeitet werden. Der Mehrzahl der heute praktizierenden Anwälte wurde leider noch nicht die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen angeboten.

4. Wesensmerkmale der Verhandlung

In Verhandlungen geht es darum, Möglichkeiten zur Regelung und Beendigung von Konflikten zu finden. Konflikte sind negative Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Menschen oder Gruppen angesichts unvereinbar erscheinender Bewertungen von Gütern, Sachverhalten oder Interessen. Verhandeln zielt auf die Neubewertung der strittigen Sachverhalte, Interessen oder Güter im Wege gegenseitiger Beeinflussung der Parteien²³.

Nach Traudl Alberg²⁴ sind Wesensmerkmale einer Verhandlung: eine soziale Situation

- zwischen mindestens zwei Parteien, die durch eine spezifische Interessensstruktur charakterisiert ist
- bei der die gleichberechtigten Verhandlungspartner ein gemeinsames Interesse haben, das die Verhandlung erst ermöglicht, aber auch entgegengesetzte Interessen bezüglich des Verhandlungsgegenstandes, die die Verhandlung notwendig machen (mixed-motive-Situation),
- bei der die Möglichkeit zum Abschluss einer Vereinbarung besteht, die für alle Partner günstiger ist als keine Vereinbarung, also einen größeren Nutzen als der bisherige status quo bringt
- bei der alle Parteien durch Kooperation ihre Situation verbessern können und zu einem Verhandlungsergebnis gelangen, das die Verhandlung abschließt.

²³ Klinger/Bierbrauer, Sozialpsychologie des Verhandeln. Handbuch Mediation. 2. Aufl.

²⁴ Alberg, T. (1985), Sozialpsychologisches Verhaltenstraining, Programm zur Effektivierung des Verhandlungsverhaltens, Leipzig, S. 4 ff.

5. Kompetitives vs. Kooperatives Verhandeln²⁵

Kompetitives Verhandeln	Kooperatives Verhandeln
Verhandler glaubt, dass Ressourcen begrenzt sind, "Es ist nicht genug für alle da", Ich will alles	Ressourcen sind grundsätzlich nicht begrenzt, aber Anstrengung ist erforderlich, um unentdeckte Ressourcen zu finden, „Es ist genug für alle da!“
Ich gewinne, du verlierst	Wir können beide gewinnen
Begrenzte Möglichkeiten / Kreativität wird gebremst	Vielfältige Möglichkeiten / Erweiterter Lösungshorizont / Kreative Lösungen
Jeder versucht, die andere Seite in seine Richtung zu ziehen; Tauziehen	Die Parteien ziehen (das Problem) in die gleiche Richtung
Optimales Ergebnis allenfalls für eine Seite, oft für keine Seite	Optimales Ergebnis für beide Seiten möglich
Macht und Manipulation werden eingesetzt, z.B. most plausible Position (MPP)	Vernunft und Verständnis dominieren
Emotionen werden zielgerichtet aufgebaut	Emotionen werden abgebaut
Partei trägt Positionen vor und versucht, sie durchzusetzen; Einseitige Lösungen	Partei trägt Optionen vor, die gemeinsam zu bewerten sind; Gemeinsame Lösungen
Sieg/Niederlage	Problemlösung
Gefahren: Abbruch der Verhandlung; emotionale Verhärtung; starkes Schutzbedürfnis für den Sieger; enger Lösungshorizont	Gefahren: Sachkonzessionen zur Förderung der Beziehung; mangelnde Fähigkeit zur Hinterfragung der Interessen; Mangel an Kreativität zur Lösungsfindung

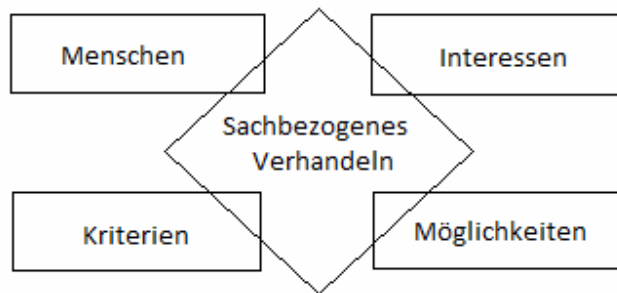
Um Missverständnissen vorzubeugen: kompetitive Verhandler können – kurzfristig – bessere Ergebnisse erzielen. Da für sie die Nachhaltigkeit einer Vereinbarung eher im Hintergrund stehen, laufen sie jedoch Gefahr, „Pyrrhus-Siege“ zu erzielen. Kooperatives Verhandeln hat nichts mit „weichem“ Verhandeln zu tun. Es kann knallhart sein: Wenn meine Interessen nicht erfüllt werden, suche ich nach anderen Lösungen. Der kooperative Verhandler sollte die Mechanismen des kompetitiven Verhandels kennen und den Verhandlungspartner darüber in Kenntnis setzen: ich durchschaue dich. Ich kann es genauso: Tit for tat. Wir können aber jederzeit wieder zur Kooperation zurückkehren, wenn ich von dir Zeichen erhalte.

²⁵ angelehnt an Sybille Eberhard, „verhandeln & überzeugen“, Fachhochschule Nordwestschweiz, angewandte Psychologie, www.ae-ag.ch

6. Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept²⁶ - wesentliche Kernelemente

Das Harvard-Konzept bietet eine Verhandlungsmethode an, die mit effizienten und ehrlichen Verfahrensweisen vernünftige Ergebnisse erreichen soll. Die Begründer (Roger Fisher, William Ury) nennen ihre Methode sachbezogenes Verhandeln. Sie beruht auf vier grundlegenden Aspekten:



1) Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!

- Menschliche Probleme und Störungen, die sich an Emotionen erkennen lassen, zuerst behandeln, dann erst die Sachlage erörtern, d.h. persönliche Ebene/Beziehung von Sachfrage trennen (Metakommunikation!).
- Beziehungen zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, Akzeptanz und funktionierende Kommunikation prüfen.
- Eine störungsfreie Beziehung erleichtert die Verhandlung und ist auch für zukünftige Verhandlungen sinnvoll.
- Sich auf den anderen einlassen, d.h. sich in Lage versetzen, seinen Blickwinkel ernsthaft verstehen wollen, „Sich-Infrage-Stellen zulassen“ → Verstehen heißt nicht, einverstanden sein!

2) Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen!

- Das Problem zeigt sich häufig als Konflikt zweier Positionen und das Ziel ist die Einigung auf eine Position (eine Position = eine bereits getroffene Entscheidung):
 - ➔ Weg von Positionen, hin zu Interessen → Prüfung: Gibt es trotz gegensätzlicher Positionen vielleicht mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen? (**win-win-Situation anstreben**)

²⁶ Ausführungen sind angelehnt an Fisher/Ury/Patton, 2013, Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 24. Aufl., Frankfurt am Main

- „**Karten auf den Tisch legen**“/**Offenheit**: Welche Interessen, Beweggründe haben wir beide?→ erst danach können Konsequenzen/Forderungen formuliert werden
- **Fragen**: Warum/Warum nicht?
- wichtig: bestimmt (bezüglich eigener Interessen), aber flexibel (aufgeschlossen sein für Ideen)

3) Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil

- Gedanke, es gäbe keine Möglichkeit, das gemeinsame Problem in seiner Komplexität so aufzuschlüsseln, dass beide Seiten zufrieden sind → **Gefühl**: Gewinnen oder Verlieren (eindimensional)
- **Ziel**: Lösungen finden, die für mich und die Gegenseite vorteilhaft sind
- Beteiligung aller Seiten am Prozess und an der Ergebnisfindung: **Mitwirkung erhöht Zustimmung**
- **Haupthindernisse** bei der Entwicklung vielfältiger Entscheidungsmöglichkeiten: **vorschnelles Urteil, Suche nach „der“ richtigen Lösung**, die Annahme, **der Kuchen sei begrenzt**, die Vorstellung, dass **die anderen ihre Probleme selbst lösen** sollten
- Ergünden Sie, ob es auf einer Ebene einen Überlappungsbereich der Verhandlungsbereiche gibt (ZOPA = Zone Of Possible Agreement)
- Wenn nein: suchen Sie nach Überlappungsbereichen auf anderen Ebenen

4) Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

- Willensentscheidungen (= Feilschen um Positionen) vs. Entscheidungen auf Grundlage neutraler Kriterien (gesetzlich legitimiert und praktisch durchführbar)
- **gewinnbringender**: auf einer von beiderseitigen Willen unabhängiger Basis verhandeln
- **optimal**: Verhandlungspartner bleiben offen für Vernunftsgründe (auch die der anderen Seite), aber lassen sich nicht unter Druck setzen
- **drei Ratschläge**: gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien, auf vernünftige Argumente stützen, niemals Druck nachgeben (Abbruch? BATNA - „Beste Alternative“)

6.1 BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement)

Gespräche über Interessen, Optionen, Kriterien sind wenig sinnvoll, wenn die Gegenseite in der stärkeren Position ist (reicher, bessere Verbindungen, stärkere Waffen). Keine Verhandlungsmethode garantiert Erfolg, wenn die Gegenseite mächtiger ist. Als Antwort auf Übermacht kann eine geschickte Verhandlungsstrategie zwei Ziele erreichen:

1. Sie kann den Verhandler vor einer Übereinkunft schützen, die er lieber nicht eingehen sollte.

2. Sie kann noch das Beste aus der schlechten Ausgangslage machen, so dass am Ende eine Übereinkunft erreicht wird, die den Interessen so gut wie noch irgend möglich nützt.

Wenn der Verhandler befürchtet, dass er bei einem wichtigen Geschäft, in das er viel investiert habe, nicht zu einer Übereinkunft gelangt, besteht die Gefahr, bereit zu sein, sich den Standpunkt der Gegenseite zu eigen zu machen und zu schnell auf alles einzugehen.

Mit Festsetzung eines Limits (das Mindestergebnis) kann der Verhandler Druck und Versuchungen leichter widerstehen und bewahrt sich vor Entscheidungen, die er später bereuen würde.

Dieser Selbstschutz schränkt aber auch die Fähigkeit ein, von dem zu profitieren, was er unter Umständen erst während der Verhandlung erfährt. Ein Limit ist eine unverrückbare Position unabhängig davon, dass er z.B. Geld verliert, verliert er dann womöglich noch sein Gesicht. Ein Limit kann die kreative, fantasievolle Lösungssuche behindern. Es kann von der Annahme eines Abkommens abhalten, was ebenfalls günstig wäre.

Alternative zum Limit-Festsetzen:

Der Grund dafür, dass verhandelt wird, liegt prinzipiell darin, dass etwas Besseres herauskommen soll, als wenn nicht verhandeln würde.

Welche Ergebnisse sind das nun? Und welche sind dazu die Alternativen? Was ist die beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft? Das ist das Kriterium, an dem jeder Verhandlungsvorschlag zu messen ist. Die beste Alternative bewahrt damit vor schlechten Abkommen aber auch vor Ablehnung von Alternativen, die dem eigenen Interesse entgegenkommen. Sie ist flexibel genug zur Erkundung fantasievoller Lösungen. Der Verhandler vergleicht jeden Vorschlag mit seiner besten Alternative und entscheidet dann, was seinen Interessen mehr dient.

Der Verhandler muss im Vorfeld darüber nachdenken, was er tun kann, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt. Wenn er keine Alternative zur Verhandlungslösung entwickelt hat, wird er sehr pessimistisch sein, bezüglich dessen was passiert, wenn die Verhandlungen abgebrochen werden. Wenn er zu optimistisch herangeht und immer nur glaubt, dass er viele andere Möglichkeiten habe (Alternativen bündelweise betrachte - irrational), ist er sich evt. nicht über die Konsequenzen klar.

Je attraktiver die beste Alternative, umso größer die Macht.

Tatsächlich hängt die Verhandlungsstärke vor allem davon ab, wie attraktiv die Optionen bei einem Scheitern der Verhandlungen sind.

Wie fühlt sich der Mandant, wenn er ein Gespräch über einen neuen Arbeitsplatz führt, ohne anderweitige Stellenangebote in der Rückhand? Wie würden da eventuell die Gehaltsverhandlungen laufen? Und wie

würde das ganze ablaufen, wenn er zwei andere Angebote in der Tasche hätte? Wie sähen dann die Gehaltsgespräche aus?

Eine konsequente Analyse, was er im Fall des Scheiterns einer Übereinkunft tun könnte, stärkt u.U. seine Position erheblich. Der Wert von BATNA definiert die Stärke im Verhandlungsprozess.

Wie kann ich die Beste Alternative entwickeln. Drei Vorgehensweisen:

1. Liste von Handlungen erstellen, die der Mandant durchführt, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt (Erfindungsgabe).
2. Weiterentwicklung besonders viel versprechender Ideen und Umwandlung in praktische Optionen.
3. Auswahl der besten dieser Möglichkeiten.

Jetzt kann der Mandant jedes Angebot damit vergleichen. Je besser die beste Alternative ist, umso mehr ist der Mandant in der Lage, die Bedingungen für jedes Verhandlungsergebnis zu verbessern. Außerdem kann er Verhandlungen viel leichter abbrechen, wenn er weiß, was er im Fall des Scheiterns tun wird. Der Mandant hat abzuwägen, ob er seine beste Alternative offenlegt.

4. Die beste Alternative der Gegenseite untersuchen.

Hat die Gegenseite nur eine vage Vorstellung, dass sie viele Wahlmöglichkeiten besitzt?

Je mehr der Mandant über die Möglichkeiten der Gegenseite weiß, umso besser ist er für die Verhandlungen gerüstet.

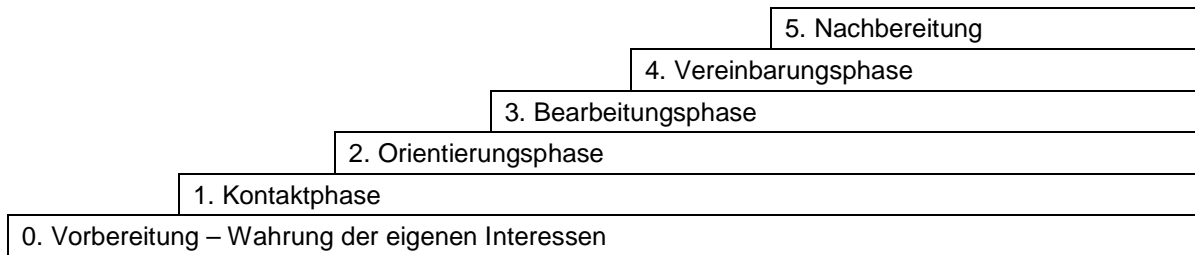
6.2. Phasen/Handlungslogik einer Verhandlung

Basis einer Verhandlung ist letztlich das gemeinsame Gespräch. Die Phasen einer Verhandlung gleichen daher den Phasen, die auch für Gespräche angenommen²⁷ werden. Diese gestalten sich idealtypisch nach folgender Handlungslogik:

0. **Vorbereitungsphase:** Was will ich in der Verhandlung erreichen?
 - **Partner:** Wer ist Verhandlungspartner? Vorgeschichte?

²⁷ vgl. hierzu: Alberg, T., Busse, S., Schierwagen, C.: Leipziger Trainingsmodell. Training der Gesprächsführung (ohne Datum)

- **Ziele:** Verhandlungsziele? Minimalziel- und Wunschziel? Alternative, wenn es zu keiner Einigung kommt (BATNA)? Ziele meines Verhandlungspartners?
 - **Argumente:** Pro- und Contra-Argumente? Welche Argumente haben bisher überzeugt? Was spricht aus der Sicht des Partners für/gegen meinen Vorschlag?
1. **Kontaktphase:** Wie ist das Gesprächs-/Verhandlungsklima?
 - Herstellen eines dem Verhandlungsanliegen angemessenen Gesprächsklimas (Beziehungsbrücke)
 - Orientieren am Partner als Person, Interesse zeigen („Man verhandelt mit Menschen nicht mit Organisationen!“)
 2. **Orientierungsphase:** Was ist das gemeinsame Anliegen/Problem?
 - Was sind die Positionen („Spitze des Eisberges“)?
 - Was sind die dahinterliegenden Interessen („Rest des Eisberges“)?
 - Wo liegen Gemeinsamkeiten?
 - Wo liegen Interessenwidersprüche?
 - Gesamtanliegen und Teil-Anliegen?
 3. **Bearbeitungsphase:** Welche möglichen Lösungen gibt es?
 - Zunächst gemeinsame Suche nach Alternativen ohne zu werten, Zahl der Optionen erhöhen, nicht nach der einen Lösung suchen („Trichter auf“)
 - Nach Vorteilen für beide Seiten suchen (integrative Lösungsansätze)
 - Gemeinsam Vor- und Nachteile abwägen und Alternativen (anhand objektiver, legitimer Kriterien bewerten)
 4. **Vereinbarungsphase:** Was ist das Ergebnis? Was ist zu tun?
 - Entscheidung für eine machbare Lösung, die die Interessen und Sichtweisen der Verhandlungspartner berücksichtigt
 - Festhalten des Verhandlungsergebnisses (eventuell auch vertraglich)
 - Was ist noch offen?
 - Eventuelle weitere Schritte?
 5. **Nachbereitungsphase:** Was habe ich erreicht?
 - Welches Ergebnis wurde erreicht? Bin ich zufrieden? Was sagt der Kopf? Was der Bauch?
 - Wie ist es zu diesem Ergebnis gekommen (Wer kam wie entgegen?)? Was lief gut? Was lief weniger gut?
 - Warum kam es zu keinem Ergebnis?
 - Wie war die Stimmung am Verhandlungsende?
 - Weitere Schritte?



Diese Gesprächsphasen sind nicht starr voneinander abgegrenzt. Sie werden als Funktionen über das Gespräch hinweg realisiert und überprüft.

Korrekturen werden notwendig, wenn:

- Ziele unklar sind oder werden (0)
- die Beziehung zwischen den Partnern gestört ist (1)
- eine ungenügende Orientierung im Problem besteht (2)
- die Problembearbeitung / Lösung für einen der Partner nicht annehmbar ist (3, 4)
- unklare, unverbindliche Vereinbarungen getroffen werden (4)
- das Ergebnis nicht zufrieden stellend ist

7. Dürfen Anwälte eigentlich kooperativ verhandeln?

Der Anwalt hat den Mandanten konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten. Kompetitives Verhandeln mit allen bis zur Grenze des Erlaubten verbundenen Manipulationstechniken trägt weder zur Streitschlichtung noch zur Konfliktvermeidung bei. Vom Gesetz her ist der Rechtsanwalt nicht nur berechtigt, sondern sogar verpflichtet, den Mandanten auf die Möglichkeiten kooperativer Streitschlichtung hinzuweisen und, soweit vom Mandanten gewünscht, auf die Gegenseite mit dem Wunsch auf Verhandlungen zuzugehen.

7.1. Gefahren, Risiken und Chancen

Kompetitiv Verhandeln macht dem Anwalt – zumindest auf den ersten Blick – weniger Arbeit. Er formuliert mit dem Wissen, das ihm im Studium beigebracht wurde, die Anspruchsgrundlagen, setzt Fristen und wird bei fruchtlosem Ablauf rechtliche Schritte einleiten. Wenn er mit der Gegenseite verhandelt, spricht zunächst nichts dagegen, das Maximum dessen, was noch begründbar ist, als Ausgangsforderung in den Raum zu stellen. Herunterhandeln lassen kann er sich immer noch. Demgegenüber geht der Anwalt für sich und für seinen Mandanten nicht unerhebliche Risiken ein, wenn er anstatt des kompetitiven den kooperativen Weg wählt. Kooperation bedeutet, dass die wahren Interessen offenbart werden und versucht werden soll, einen Interessenausgleich zu erzielen. Ohne Zustimmung des Mandanten darf er über die wahren Interessen der Gegenseite gar nichts offenbaren. Ansonsten verstößt er gegen seine Verpflich-

tung zur Vertraulichkeit und gegen seine dienstvertraglichen Pflichten. Den kooperativen Weg wird er nur dann einschlagen, wenn er sicher ist, dass seinem Mandanten hierdurch kein Schaden entstehen kann, z.B. durch eine verzögerte Klageeinreichung aufgrund von Verhandlungen. Das für den Anwalt Schlimmste wäre, wenn aufgrund seines Ratschlags kooperative Verhandlungen aufgenommen werden und der Gegner das Vertrauen mißbraucht. Auf ihn kämen nicht nur Schadensersatzansprüche zu. Sein Mandant würde ihn wohl kaum mit weiteren Mandaten betrauen. Schließlich muss der Anwalt damit rechnen, dass der Mandant in gehöriger Weise seine Meinung über seine (Fehl-)Leistungen kund tut. Der Anwalt darf sich nicht verteidigen, da er auch nach Beendigung des Mandats unter der Verschwiegenheitsverpflichtung steht. Demgegenüber bestehen aber auch Chancen: Durch direkte Gespräche und durch das Offenbaren der Interessen – nicht der Positionen – können unter Umständen sehr langwierige, rechtlich kaum fassbare Rechtsstreitigkeiten erledigt werden. Dem Mandanten bliebe der Anwalt nicht nur als Streithelfer, sondern als idealer Konfliktmanager in Erinnerung. Der Anwalt hätte den Vorteil, dass er die Akte frühzeitig abrechnen und ablegen kann, ohne weitere Zeit investieren zu müssen.

7.2. Was hat der Mandant davon?

Schwebende Rechtsstreitigkeiten können insbesondere gerichtsunerfahrene Mandanten psychisch schwer belasten. Ungeklärte Streitigkeiten sind bei gerichtlicher Geltendmachung in die Entscheidungshoheit Dritter, nämlich der gesetzlichen Richter begeben worden. Der Mandant hat es nicht mehr in der Hand, wann und wie das Gericht entscheidet. Kooperative Verhandlungen, in denen es hilfreich sein kann, der Gegenseite ein Zeichen der Wertschätzung zukommen zu lassen, können diesen Schwebezustand beenden. Der Anwalt kann dem Mandanten helfen, im gemeinsamen Gespräch Lösungsoptionen zu entwickeln, die beide Streitparteien nicht als Verlierer dastehen lassen. Letztendlich muss jedoch der Mandant entscheiden, was ihm lieber ist: die konfrontative gerichtliche Auseinandersetzung mit unter Umständen ungewissem Ausgang oder eine interessengerechte Lösung, die zu einer nachhaltigen Befriedung der Streitigkeiten, zur Wiederaufnahme eventuell gestörter Geschäftsbeziehungen und damit zu einem Neubeginn führen kann. Die Aufgabe des Anwalts ist es, dem Mandanten Alternativen zum Rechtsstreit aufzuzeigen und damit letztendlich dem Mandanten die Wahl zu überlassen, in welche Richtung er in Zukunft gehen will.

8. Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

Nur wer mit dem erreichten Verhandlungsergebnis zufrieden ist, wird die Verhandlung als erfolgreich ansehen. Zufriedenheit ist subjektiv. Objektiv messbar wird sie kaum sein.

Wie unterschiedlich Erfolg bewertet wird, belegt die Studie von Dej, Sztuba und Stephan²⁸. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwar sowohl männliche als auch weibliche Unternehmer den unternehmerischen Erfolg relativ breit definieren und für beide Gruppen finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte wichtig sind. Belegt wurde, dass Frauen den unternehmerischen Erfolg jedoch überwiegend über die sogenannten sozioemotionalen Kriterien definieren, während Männer die traditionellen statusbezogenen Aspekte und Leistung hervorheben.

Risse beantwortet die Frage der Messbarkeit ganz pragmatisch. Danach nutze der „professionelle Verhandler“ die subjektive Verhandlungszufriedenheit als entscheidende Stellschraube für den Verhandlungserfolg aus²⁹. Er sorgt dafür, dass die Gegenseite mit dem Verhandlungsverlauf zufrieden ist und darüber vergisst, sich auf das Ergebnis zu konzentrieren. Soweit Risse von einem „professionellen Verhandler“ spricht, wäre es wohl angebrachter, insoweit von einem „manipulativ kompetitiven Verhandler“ zu sprechen.

Besser ist der Ansatz von Eberhard³⁰. Danach ist eine Verhandlung dann gelungen, wenn deren Ergebnis

- für beide Parteien vorteilhaft ist
- die wichtigsten Interessen aller Beteiligten zufrieden stellend berücksichtigt wurden
- realisierbar und für alle verbindlich ist
- klar ist, d.h. eindeutig in der Auslegung fair und niemand über das Ohr gehauen wurde³¹

Nach Ponschab/Schweizer³² zeige sich erst dann, wenn die Ergebnisse systemisch über einen längeren Zeitraum beobachtet wurden, ob eine Verhandlung erfolgreich war. Nur dann, wenn sie nachhaltige Ergebnisse erziele, also von allen, die durch die Lösung betroffen sind, als wahrhaftig, gerecht, wahr und funktionell passend erkannt wurde, sei sie erfolgreich. Ponschab/Schweizer ergänzen die jeweilige subjektive Selbsteinschätzung der Parteien durch eine dritte Position: woran erkennt ein Außenstehender, dass diese Lösung das zu lösende Problem gelöst haben wird? Und durch eine vierte Funktion: erfüllt das System die ihnen zuge dachte Funktion mit dieser Lösung auch weiterhin?

²⁸ Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bewertung von Unternehmenserfolg; Psychologie, Gesellschaft, Politik 2010, Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland, S. 47 ff.

²⁹ Risse, Jörg (2007), Verhandlungsführung – Kann man Verhandeln lernen?, Berlin, S. 5 f.

³⁰ Eberhard, a.a.O.

³¹ Eberhard, a.a.O., S. 5

³² Ponschab/Schweizer, a.a.O., S. 113

So richtig dieser Ansatz, auch einen außenstehenden dritten Bewertenden einzubeziehen, sein mag, so sehr wird aber die subjektive Zufriedenheit der Parteien unter Umständen durch die andere subjektive Einstellung des außenstehenden Dritten überlagert. Sollte dieser mehr kompetitiv als kooperativ eingestellt sein, wird seine Zufriedenheit anders als die der direkt betroffenen Verhandlungspartner sein.

Maßstab sollte damit in der Tat die subjektive Einstellung der Vertragspartner und die Nachhaltigkeit der von ihnen gefundenen Lösung sein.

9. Kann man Verhandeln lernen?

Auch beim Verhandeln gibt es „Naturtalente“, die angeborene Kommunikationsfähigkeiten haben und ohne besondere Ausbildung erstaunlich erfolgreich sind. In den USA wird seit ca. drei Jahrzehnten intensiv Verhandlungswissenschaft betrieben. Nicht nur dort, sondern auch bereits seit den 70er Jahren in der damaligen DDR (vgl. Fußnote 24) versuchen Verhandlungsforscher herauszufinden, wie Menschen in bestimmten Verhandlungssituationen reagieren und was die Ursache für diese Reaktion ist.

Klinger/Bierbrauer³³ lässt die Frage dahingestellt, ob Verhandeln eine erlernbare soziale Fertigkeit ist oder ob gute Verhandler so geboren wurden. Sie verweisen auf die von Christie und Geis entwickelten „Mach-Persönlichkeitsskala“, bei der der Wert, den eine Person auf dieser Skala erzielt (Mach-Wert) der Ausdruck ihrer machiavellistischen Orientierung ist.

Im sogenannten Zehn-Dollar-Spiel zeigte es sich immer wieder, dass die Person mit einem hohen Mach-Wert im Durchschnitt den höchsten Gewinn erzielte und Personen mit niedrigem „Mach-Wert“ die durchschnittlich geringsten Gewinne.

Machiavellistisch geprägte Personen, also die, die sich an dem Leitsatz „der Zweck heiligt die Mittel“ orientieren, scheuen sich nicht, zur Gewinnmaximierung manipulative Mittel ohne moralische Skrupel einzusetzen.

Der Anwalt als Interessenvertreter ist verpflichtet, seine Mandanten vor derartigen Manipulationen zu schützen. Um überhaupt erkennen zu können, wann und wie manipulative Mittel angewendet werden, muss er sich mit den Strukturen und der Dynamik von Verhandlungssituationen auseinandersetzen. Nur derjenige, der charakteristische Verhaltensweisen und die Einflussfaktoren kennt, kann auf sie einwirken³⁴. Der erste Schritt, wie man Verhandeln lernen kann, ist zunächst, sich und Andere in Verhandlungs-

³³ in Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, 2. Aufl., S. 118 ff.

³⁴ vgl. hierzu Klinger/Bierbrauer, a.a.O., Rn. 95

situationen zu beobachten. Der zweite Schritt besteht darin, eine Reihe von Erfahrungsregeln zur Kenntnis zu nehmen, sie zu lernen und zu trainieren³⁵. Schließlich kann das Entscheidungsverhalten im Wissen um die Dynamik und die Techniken des Verhandelns dadurch verbessert werden, indem lang gehegte, jedoch nicht optimale Entscheidungs- und Verhaltensgewohnheiten erkannt und aufgelöst werden (enteisen).

Dies kann am Besten dadurch geschehen, dass den Mitmenschen deutlich aufgezeigt wird, dass ihr Verhalten falsch, zumindest nicht optimal ist. Am Besten wird dies in Trainingsprogrammen erreicht, in denen Spiele eingesetzt werden und die Konsequenzen aus den getroffenen Entscheidungen analysiert werden.

Der nächste Schritt bezieht sich auf die Veränderung des Verhaltens. Nachdem die betreffende Person enteist, verunsichert, labilisiert über ihr bisheriges Verhalten ist, müssen Alternativen aufgezeigt werden. Wichtig ist, dass etwaige Mängel nicht als individuelle Schwächen gebrandmarkt werden, sondern als korrigierbare „Programmierungsfehler“.

Im dritten Schritt müssen die erkannten Mängel korrigiert und angemessene Verhaltensalternativen in das Verhandlungsrepertoire aufgenommen werden und zu Gewohnheitshandlungen werden³⁶.

10. Möglicher Inhalt eines Verhandlungstrainings

10.1. Die Person des Trainers

Rechtsanwälte, zumindest die, denen nicht bereits in der Ausbildung Schlüsselqualifikationen gemäß § 5a Deutsches Richtergesetz (DRiG) vermittelt wurden, leben in einer eigenen Welt. Sie fühlen sich auch wohl dabei. Ihre von juristischem Anspruchsdenken geprägte Ausbildung passt mit den Denkweisen und Weltbildern von Soziologen und Psychologen nur bedingt zusammen. Es besteht die Gefahr, dass die Person des Trainers, soweit er keinen juristischen Hintergrund hat und „nur“ Psychologe ist, auf Akzeptanzprobleme stoßen kann. Andererseits verbietet es sich meines Erachtens, das Training von einem Rechtsanwalt durchführen zu lassen, der nicht selbst auch mit den sozialpsychologischen Phänomenen, z.B. der begrenzten Rationalität vertraut ist.

Die ideale Konstellation wäre, das Training durch einen Juristen mit Erfahrung als Mediator oder Kommunikationstrainer zusammen mit einem Psychologen gestalten zu lassen. Der Anwalt sollte aus eigener

³⁵ vgl. hierzu Röhl, Verhandlungstechnik für Juristen, S. 11

³⁶ vgl. Klinger/Bierbrauer, a.a.O., Rn. 97 unter Verweis auf Wazerman, Judgment in Managerial Decision Making, 4th Ed., New York 1997

Erfahrung die Ängste, Befürchtungen und Befindlichkeiten seiner Anwaltskollegen kennen und sich in deren Welt hineinversetzen können.

Der Psychologe seinerseits hätte den notwendigen Abstand und könnte somit verhindern, dass Trainer und zu Trainierende in ihren bisherigen Welten verharren. Er kann dafür sorgen, dass völlig neue Denkanstöße eingebracht werden, auf die Juristen von selbst nicht kämen.

10.2. Die Gruppe

Die Gruppe sollte maximal 12 Personen umfassen. Die Zahl 12 ist ideal, um die Teilnehmer entweder in einer großen Gruppe, zwei Teilgruppen oder drei oder vier kleineren Gruppen selbständig arbeiten zu lassen.

Alters- und geschlechtsspezifische Vorgaben bestehen keine. Wichtig ist, dass die Teilnehmer „abschalten“ können von ihrem Tagesgeschäft. Die Zeiten sollten so gelegt werden, dass die Anwälte weder vor noch nach dem Training in ihr Büro hetzen, um unerledigte Arbeiten aufzuarbeiten.

10.3. Dauer

Die Dauer des Seminars sollte sich an den Vorgaben des Verordnungsentwurfs des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren orientieren. In der Verordnung sind 12 Stunden für Verhandlungstechniken und -kompetenz, 18 Stunden für Gesprächsführung und Kommunikationstechniken sowie 12 Stunden für Konfliktkompetenz vorgesehen. Die Gesamtdauer betrüge damit ca. 40 Stunden und würde das umfassen, was auch zertifizierten Mediatoren an Basiswissen vermittelt wird.

10.4. Inhalt

Nachfolgender Inhalt³⁷ soll nur eine Orientierung darstellen. Wie das Seminar im Einzelnen verläuft, hängt jeweils von den Wünschen, Befürchtungen und Befindlichkeiten der Teilnehmer ab. Deren Aktivität, für die die Trainer verantwortlich sind, wird für den Erfolg des Seminars entscheidend sein.

³⁷ der sich an das Leipziger Modell für Sozialpsychologisches Training anlehnt (vgl. Fußnote 24)

1	<ul style="list-style-type: none"> • Ankommen, Erwärmen, Kennenlernen • Verhandlungserfahrungen? • Was ist eine Arbeitsdefinition einer Verhandlung? Was sind Merkmale einer Verhandlung? (Wissen und Ansichten der Teilnehmer aufnehmen...)
2	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft wecken und "labilisieren" • Verhandeln ist doch eigentlich ganz einfach: • Verhandlung in Form eines Experimentes modellieren... • MATRIX-Experiment durchführen und auswerten (Zufriedenheitsgrad erfragen...)
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Orientierungsgrundlagen: Begrenzte Rationalität und Input zu Spieltheorie • MATRIX-Spiel weiter auswerten • Kooperation, Eigeninteresse, Wettbewerb, Dominante und dominierte Strategien • Verlust- vs. Gewinnorientierung...
4	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellen der Verhandlungsphilosophie (Hintergrund kann integrative Gesprächsführung sein und auch Harvard) ==> Hintergrundfolie • Wesensmerkmale einer Verhandlung vorstellen (siehe Flipchart Trainingskonzept...) • Harvard-Prinzipien und integrative Gesprächsführung als Hintergrundfolie vorstellen... • Was hätte Ihnen eventuell geholfen? ==> Miteinander Reden (Kommunikation kann auch Kooperation steigern...) ==> Rollenspiel
5	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiel (vorgegebene Verhandlungssituation) • eventuell Videofeedback • Gut Beobachten, was sich ergibt (geht es eher um Gesprächstechniken?, geht es um Umgang mit Emotionen? Geht es um Gesprächs- bzw. Verhandlungsphasen, Geht es um Ebenen der Kommunikation?) • Themensammlung (eigene Fälle und Beispiele der Teilnehmer...)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungsgrundlage vermitteln (z.B. Gesprächsphasen) • Rollenspiele zum Üben...oder anhand eines Teilnehmer-Beispiels eine intensive Problemraumanalyse durchführen (Eisberg-Modell der Interessen, Basisemotionen nach Harvard, ZOPA mit verschiedenen Verhandlungsebenen (siehe Trainingskonzept), Psychodrama...)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Wechsel in das Gruppensetting: "Gewinnt soviel Ihr könnt!" und OG "Umgang mit Störungen und unfairen Techniken" • Auswerten (mit diversen Fragestellungen zum Gruppenprozess usw.), auch noch einmal im Hinblick auf Irrationalitäten • Überleitung zur OG "Umgang mit Störungen und unfairen Techniken" vorstellen • Vertiefte Betrachtung von BATNA und der Unterscheidung von Manipulation und Argumentation (Psychodrama)
8	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiel mit Thema der Teilnehmer oder Gruppenrollenspiel: Üben der vorherigen OG und kritische Prüfung der eigenen BATNA • eventuell Videofeedback • Auswerten und Reflektieren (eventuell auch mit Psychodrama) • Ableitung weiterer möglicher OGs (kreative Lösungsfindung und Argumentation)
9	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungsgrundlagen "kreative Lösungsfindung" sowie "Argumentieren" vermitteln • gemeinsam vor dem Hintergrund der Teilnehmer diskutieren und reflektieren
10	<ul style="list-style-type: none"> • Üben, Üben, Üben...(Integrationsphase mit eigenen Themenbeispielen der Teilnehmer...) • weiter gutes Üben und Reflektieren • Transfermöglichkeiten im Alltag diskutieren • Feedbackrunden und Abschluss

11. Zusammenfassung/Ausblick

Der Anwalt hat als Rechtsbeistand seines Mandanten die oberste Pflicht, ihn vor Rechtsverlusten zu schützen. Wie er das macht, bleibt ihm überlassen. Über 70 % aller anwaltlichen Mandate werden außergerichtlich erledigt. Der Anwalt hat in den meisten dieser Fälle Verhandlungen geführt. Jedenfalls die Anwälte, die vor Inkrafttreten des § 5a DRiG als Anwälte zugelassen wurden, werden in ihrer Ausbildung mit Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit und Konfliktverhalten kaum berührt gewesen sein. Ein Verhandlungstraining kann dem Anwalt helfen, seine bisherige Verhandlungspraxis zu überdenken und neue Anregungen mitzunehmen. Der Anwalt hätte dann die Möglichkeit den ihm vorgebrachten Sachverhalt aus zwei Blickrichtungen zu betrachten: Aus der Rolle als Anwalt im Hinblick auf die rechtlichen Ansprüche. Aus der Rolle des Mediators kann er die sich hinter den juristischen Ansprüchen verbergenden persönlichen Interessen erforschen.

Nur dann, wenn sich Rechtsanwälte mit Fragen der begrenzten Rationalität beschäftigen haben, sind sie auf Augenhöhe mit kompetitiv geschulten Verhandlern. Ratgeber wie „Teure Fehler“ von „Deutschlands führendem Verhandlungsprofi“, Matthias Schraner, finden reißenden Absatz. Dort werden Anleitungen gegeben, wie Verhandlungspartner über den Tisch gezogen werden und Win-win-Situationen als Annahme von Sozialromantikern verhöhnt³⁸. Mit dem Wissen um Manipulationstechniken dürfte es besser gelingen, sich und die Mandantschaft vor Überrumpelungen zu schützen.

³⁸ Schraner, Matthias (2013): Teure Fehler – Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen. 6. Aufl. 2013. Berlin: Econ-Verlag, S. 15

12. Literaturverzeichnis

- Binder, Anette (2010): „Die sog. ‚Kooperative Praxis‘ als ‚Konvergenz‘ von Rechtsverfahren und Mediation (vgl. www.an-kom.de)“.
<http://an-kom.de/wp-content/uploads/2013/08/Masterarbeit-Anette-Binder-Website.pdf>, verfügbar am 05.06.2014
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014): „Verordnungsentwurf Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren“.
http://www.dgm-web.de/download/RVO_MedG.pdf, verfügbar am 05.06.2014
- Dej, Dominika / Sztuba, Joanna / Stephan, Ute (2010): Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bewertung von Unternehmenserfolg; Psychologie, Gesellschaft, Politik 2010, Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland, S. 47 ff.
- Eberhard, Sybille: „verhandeln & überzeugen“.
http://www.ae-ag.ch/downloads/Grundlagen_verhandeln_und_berzeugen.pdf, verfügbar am 05.06.2014
- Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce M. (2009): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 24. Aufl. 2013. Frankfurt am Main: Campus-Verlag
- Haft, Fritjof (2009): Intuitive und rationale Verhandlung. In: Haft/Schlieffen. Handbuch Mediation. 2. Aufl., S. 97 – 108. München: Verlag C.H. Beck oHG
- Henssler, Martin / Prütting, Hanns (2014): BRAO – Bundesrechtsanwaltsordnung, 4. Aufl., München: Verlag C.H. Beck oHG
- von Jhering, Rudolf (1872): Kampf ums Recht, Vortrag am 11.03.1872
doc-Datei unter http://de.wikipedia.org/wiki/Rudolf_von_Jhering; verfügbar am 05.06.2014
- Klinger, Edgar / Bierbrauer, Günter (2009): Sozialpsychologie des Verhandeln. In: Haft/Schlieffen. Handbuch Mediation. 2. Aufl., S. 97 – 108. München: Verlag C.H. Beck oHG
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2007): Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. 2. Aufl. 2007. Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Prantl, Heribert in: „Das Recht war ein Kampf“, Süddeutsche Zeitung vom 12.01.2011;
<http://www.sueddeutsche.de/politik/2.220/mediation-an-deutschen-gerichten-geissler-fuer-alle-1.1045301>, verfügbar am 05.06.2014
- Ponschab, Reiner / Schweizer, Adrian (2010): Kooperation statt Konfrontation. 2. Aufl. 2010. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt
- Ponschab, Reiner (2014): „Stolpersteine aus dem Weg räumen. Im Praxistest: der Entwurf der Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung (ZMedAusbV)“.
http://www.deutscher-mediationsrat.de/downloads/Stolpersteine_DisputeResolution_01-2014_29-32.pdf, verfügbar am 05.06.2014
- Rechtsanwaltskammer Stuttgart (2006),
<http://www.rak-stuttgart.de/351.html>, verfügbar am 05.06.2014
- Risse, Jörg (2007): „Verhandlungsführung – Kann man Verhandeln lernen?“.
http://www.syndikusanwaelte.de/images/aktuelles/Tagungsunterlagen_14._Syndikusanwaltstag/Risse_Kann_man_Verhandeln_lernen.pdf, verfügbar am 05.06.2014

Röhl, Klaus F. (1998): „Verhandlungstechnik für Juristen“

<https://www.yumpu.com/de/document/view/6634125/rohl-verhandlungstechnik-fur-juristen-rsozblogde>, verfügbar am 05.06.2014

Schranner, Matthias (2013): Teure Fehler – Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen. 6. Aufl. 2013. Berlin: Econ-Verlag

Universität Regensburg (2013): „Zehn Jahre Schlüsselqualifikationen im Deutschen Richtergesetz“

http://www.uniregeburg.de/rechtswissenschaft/fakultaet/medien/regina/bericht_symposium_10_jahre_sq_im_drig_regensburg.pdf, verfügbar am 05.06.2014

Rechtsquellen

Bundesrechtsanwaltsordnung – BRAO, (01.08.1959), BGBl. I, S. 565; zuletzt geändert durch Art. 4 des Gesetzes zur Änderung des Prozesskostenhilfe- und Beratungshilfegesetzes vom 31.08.2013 (BGBl. I S. 3533),

Berufsordnung der Rechtsanwälte – BORA, in der Fassung vom 22.03.1999 (BRAK-Mitteilung Nr. 3, S. 123), zuletzt geändert durch Beschluss vom 15.04.2013 (BRAK-Mitteilung Nr. 4, S. 173)

Deutsches Richtergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.04.1972 (BGBl. I S. 713), zuletzt geändert durch Artikel 17 des Gesetzes vom 06.12.2011 (BGBl. I S. 2515)

Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, (21.07.2012), BGBl. I S. 1577

Zivilprozessordnung - ZPO, in der Fassung der Bekanntmachung vom 5. Dezember 2005 (BGBl. I S. 3202; 2006 I S. 431; 2007 I S. 1781), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 10. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3786)

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, den 20. Juni 2014

Michael Sadlo